

## ■ LA COMMANDE DES MARCHANDISES

Fascicule d' instruction pour le personnel des coopératives de consommation

bureau international du travail, genève

© MATCOM 1978-2001

par Urban Strand



## **MATCOM**

### **Matériel et techniques de formation en gestion coopérative**

Le projet MATCOM a été lancé en 1978 par le Bureau International du Travail avec l'aide financière de la Suède. Depuis 1984, MATCOM est financé par le Danemark, la Finlande et la Norvège.

En collaboration avec les organisations coopérative et les instituts de formation coopérative des diverses régions du monde, MATCOM prépare et élit du matériel destiné à la formation des gérant de coopératives. Il participe aussi à la formation des gérants de coopératives. Il participe aussi à la réalisation de versions de ce matériel adaptées aux besoins particuliers des différents pays. En outre, il fournit son assistance pour l'amélioration des méthodes de formation coopérative, et pour la formation de formateurs.

Droits réservés © Organisation International du Travail

# LA COMMANDE DES MARCHANDISES

## Table des matières

Introduction	3
Le choix des fournisseurs	4
Intervalles entre les commandes	6
Seuils de réapprovisionnement	9
Quelle quantité faut-il commander?	12
Techniques à utiliser pour faire les commandes	15
Irrégularité de la demande	21
Réapprovisionnement	23
Résumé	25
Test de contrôle	26
Exercices complémentaires	28

Fascicule MATCOM N° 14-02

Edition universelle: 1983

ISBN: 92-2-203088-5

COMMENT APPRENDRE

- Etudiez ce fascicule.
- Répondez par écrit à toutes les questions qui y sont posées. Cela vous permettra non seulement d'apprendre, mais aussi d'appliquer les connaissances acquises dans les travaux dont vous serez plus tard chargé.
- Après avoir étudié seul le fascicule, discutez-en avec votre formateur et vos collègues, puis participez aux exercices pratiques organisés par votre formateur.

Cette édition française a été publiée en collaboration avec l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), grâce à l'appui financier fourni par "DET KGL. SELSKAP FOR NORGES VEL" (Société Royale pour le Développement Rural en Norvège).

---

Texte original (anglais):	Urban Strand
Titre original (anglais):	Ordering Goods
Traduction/adaptation: :	B.Conrad-Eybesfeld
Illustrations: :	Reinhard Palden/Bogna Maertens

Imprimé à Vienne, Autriche, 1983

---

## INTRODUCTION

Thomas est le gérant de la Coopérative d'Ilangou et Suzanne est l'une de ses employées.

Thomas s'affaire dans son bureau quand entre Suzanne.



"Je viens juste de vendre le dernier paquet de savon", lui dit-elle.

"Es-tu sûre qu'il n'y a pas une autre boîte de savon dans la réserve?" lui demande-t-il.

"Je n'en trouve pas!"

"Bon, alors il vaut mieux que j'aille en chercher. On a besoin d'autre chose?"

Thomas prépara un bulletin de commande et alla chez le grossiste. Il revint quelques heures plus tard avec deux boîtes de savon et quelques autres marchandises.

"Heureusement que tu es là. Il y a trois clients qui ont demandé du savon pendant que tu étais parti!" dit Suzanne.

"Ne t'en fais pas, ils reviendront", dit Thomas.

"Je ne pense pas", dit Suzanne. "Ils sont allés aux Epiciers réunis - qui, eux, comme tu le sais, ne manquent jamais de marchandises."

Thomas a un peu honte. Il est arrivé trop souvent, ces derniers temps, que des produits soient épuisés dans son magasin., et les clients ont dû aller ailleurs. En fait, l'inspecteur lui a dit que quelque chose ne marchait pas dans son système de commandes.

Il avait sans doute raison. Thomas a décidé d'y remédier.

# LE CHOIX DES FOURNISSEURS

Peut-être que les fournisseurs, les grossistes, étaient la cause du problème. Étaient-ils responsables des problèmes de Thomas?

Pour un commerçant, il est très important d'avoir de bons fournisseurs, sur lesquels il peut compter. Parfois, en certains endroits, le choix peut en être très limité parce que le Gouvernement a donné le monopole du commerce de gros à quelques compagnies nationales ou parce qu'une coopérative de gros dessert toutes les coopératives.

Thomas, lui, avait la possibilité de choisir. Il y avait plusieurs grossistes à Ilangou. La Compagnie d'embouteillage, la Société laitière et la Compagnie textile distribuaient elles-mêmes leurs produits mais il y avait plusieurs fournisseurs de produits d'épicerie et de quincaillerie parmi lesquels on pouvait choisir.

Quand la Coopérative d'Ilangou avait ouvert ses portes, il y a quelques temps, Thomas avait fait le tour de tous les grossistes. Trois d'entre eux avaient en magasin la plupart des produits dont il avait besoin: la Maison de gros Potier, les Frères Radin et la Compagnie de commerce du Sud.

Thomas voulait que la Coopérative d'Ilangou devienne un client habituel de l'une de ces compagnies, parce que les clients habituels bénéficient, en général, de meilleures conditions que les clients occasionnels. Par exemple, comme client habituel, il pourrait, en cas de pénurie, s'attendre à être servi en priorité et à ce qu'une quantité raisonnable de marchandises lui soit livrée.

La Compagnie des Frères Radin était la plus petite. Leurs prix étaient parfois un peu plus bas. Thomas avait commandé chez eux quelques marchandises, mais il avait dû cesser de le faire parce qu'ils ne pouvaient pas livrer ce qu'il avait commandé.

Potier et la Compagnie du Sud demandaient à peu près les mêmes prix.

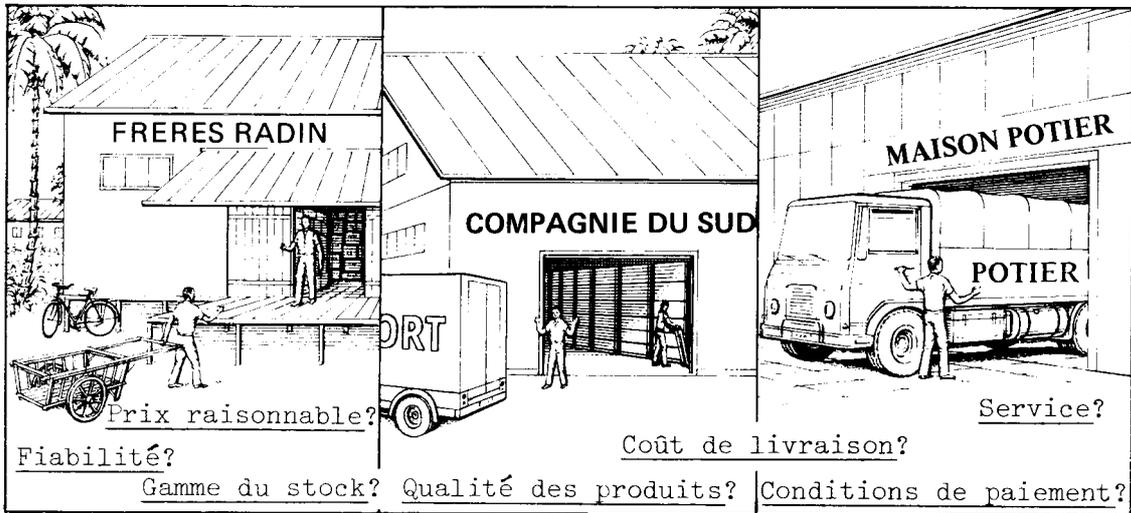
La Compagnie du Sud faisait un escompte de 1% sur les commandes de plus de 25 000 DF\*. Potier ne faisait pas d'escompte mais livrait les produits au magasin une fois par semaine gratuitement. Thomas trouvait la

---

\* Comme ce fascicule est utilisé dans beaucoup de pays, nous utilisons une monnaie imaginaire appelée "dollar et centime de formation" (DF et ct).

livraison gratuite préférable au 1% d'escompte. De toute façon, il n'achetait que rarement des quantités assez grandes pour pouvoir en profiter.

La Maison Potier était connue pour respecter ses engagements et donner suite aux réclamations sans problème. Elle offrait, d'autre part, de bonnes conditions de paiement - 10 jours pour acquitter le prix de la facture. Thomas et le conseil d'administration avaient donc décidé que la Maison Potier était le fournisseur qui convenait le mieux à la Co-opérative d'Ilangou. Il n'avait pas eu, jusqu'à présent, de motif de regretter cette décision. La Maison Potier ne pouvait donc pas être responsable des problèmes d'épuisement de stock dans le magasin de Thomas. Il devait y avoir une autre raison.



Préparez une liste de toutes les choses auxquelles vous devez penser quand vous choisissez un fournisseur.

## INTERVALLES ENTRE LES COMMANDES

"Vous devriez avoir des jours fixes pour préparer les commandes et recevoir les marchandises", - c'est là une des remarques que fit l'inspecteur des magasins quand il discuta avec Thomas de son système de commandes. "Et faites usage du service gratuit de livraison de Potier une fois par semaine au lieu d'aller chercher vous-même les marchandises à chaque instant. Un bon système de commandes vous aidera à éviter des erreurs, vous fera gagner du temps et tout marchera mieux."

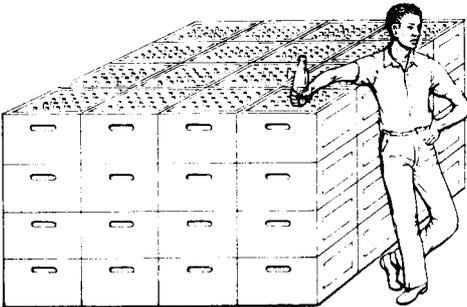
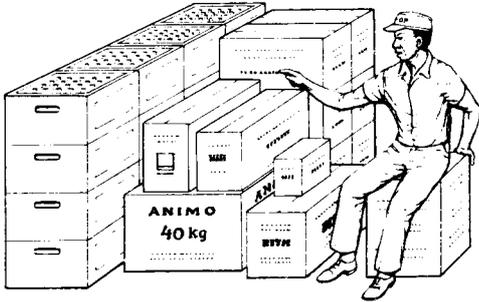
Thomas décida de suivre les conseils de l'inspecteur. Il se mit d'accord avec la Maison Potier pour leur envoyer sa commande tous les mardis et pour que les marchandises soient livrées le jeudi suivant.

Et les autres fournisseurs, comme la Compagnie d'embouteillage et la Société laitière? Comment devait-il procéder avec eux? Thomas comprenait qu'il devait passer ses commandes régulièrement mais il lui était difficile de décider à quels intervalles.

La Coopérative d'Ilangou vendait, en général, des boissons non alcooliques pour environ 4 000 DF par mois. Tout d'abord, Thomas pensa qu'il devait préparer seulement une grande commande chaque mois. Le transport serait moins cher et on lui ferait une petite remise s'il commandait autant de marchandises à la fois.

Puis Thomas se rendit compte que cela présentait aussi quelques désavantages. Il serait très difficile de ranger tant de bouteilles dans le magasin car il n'y aurait plus assez de place pour les autres marchandises. Et il ne serait pas facile de dire à l'avance quel genre de boissons seraient vendues pendant un mois entier; certaines risquaient donc d'être épuisées et il serait de toute façon obligé d'en commander d'autres. Thomas craignait aussi que les bouteilles ne deviennent poussiéreuses ou même que quelques-unes ne s'abîment à être entreposées si longtemps. Mais le désavantage principal, qui lui fit abandonner l'idée, avait trait à l'utilisation du capital disponible.

Si on ne commandait les boissons non alcooliques qu'une fois par mois, la coopérative devrait payer près de 4 000 DF pour avoir un stock suffisant. Ils ne pourraient se le permettre qu'à la condition de réduire les achats d'autres marchandises. La gamme du stock diminuerait, ainsi que les ventes. Thomas fit la comparaison entre les deux alternatives: des achats mensuels ou hebdomadaires.

<u>Achats mensuels</u>	<u>Achats hebdomadaires</u>
Thomas commande pour 4 000 DF de boissons. Il faut un mois pour vendre ce stock.	Thomas commande pour 1 000 DF seulement de boissons. Il utilise les 3 000 DF pour acheter d'autres produits. Le tout se vend en une semaine.
	
Bénéfice réalisé en un mois: (10%) $\frac{400 \text{ DF}}{\quad}$	Bénéfice réalisé en un mois: (10%) par semaine $\frac{400 \text{ DF}}{\quad}$
Total $\frac{400 \text{ DF}}{\quad}$	Total $\frac{\begin{array}{r} 400 \text{ DF} \\ \times 4 \\ \hline 1\,600 \text{ DF} \end{array}}{\quad}$

Le bénéfice brut réalisé sur les 4 000 DF investis dans le stock serait quatre fois plus grand si la rotation du stock se faisait quatre fois par mois au lieu d'une seule fois.

Thomas décida de commander dès lors les boissons non alcooliques chaque semaine. D'une façon générale, il serait pratique et économique de commander la plupart des produits une fois par semaine. Seuls les aliments frais devraient être commandés plus souvent, afin qu'ils ne se détériorent pas.

Dans des endroits où le transport est très cher, il peut s'avérer nécessaire pour de petits magasins de passer des commandes moins souvent, peut-être une ou deux fois par mois seulement. Il serait aussi intéressant de savoir si les transports et, par suite, les frais de transport pourraient être partagés avec d'autres magasins.

Avec le nouveau système de commandes à jours fixes, Thomas n'avait à se rappeler que deux choses:

- préparer les commandes tous les mardis,
- commander les quantités nécessaires pour qu'aucun produit ne soit épuisé.

Nous verrons bientôt comment il y parvint.



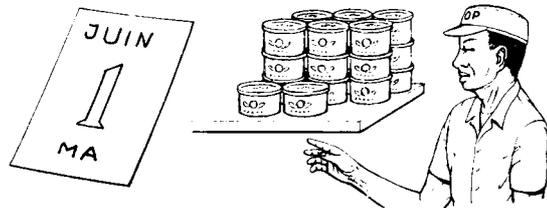
Pourquoi est-ce une bonne idée d'avoir un jour fixe pour les commandes?

# SEUILS DE REAPPROVISIONNEMENT

Thomas avait décidé de commander les produits d'épicerie une fois par semaine et il voulait à tout prix éviter des ruptures de stock désormais.

Le mardi matin - jour des commandes - il y avait encore quelque vingt boîtes de margarine en stock. Si Thomas commandait de la margarine, il la recevrait le jeudi mais, à cette date, il y aurait certainement encore pas mal de margarine en stock.

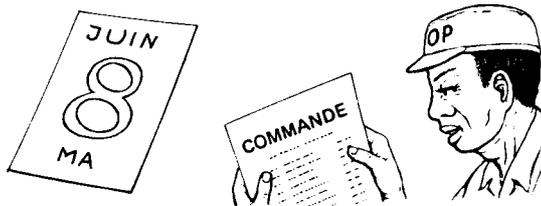
Pensant que 20 boîtes représentaient une quantité assez considérable, Thomas ne commanda pas de margarine.



Le samedi, le stock était épuisé. Il lui fallut donner des explications aux clients.



Le mardi suivant, il n'oublia pas de commander de la margarine.



Mais il ne reçut pas le nouveau stock avant le jeudi suivant. Presque une semaine sans margarine dans le magasin!



Thomas se rendit compte qu'il aurait vraiment dû commander la margarine quand il n'en restait plus que 20 boîtes. Il avait simplement mal calculé les ventes et le temps qui s'écoulerait jusqu'au prochain jour de commandes. Aidons Thomas à calculer sa commande.

Déterminer le seuil de réapprovisionnement

C'est aujourd'hui mardi, le 6 juillet, le jour des commandes. La question qui se pose est: Thomas doit-il commander de la margarine ou non?

Aujourd'hui



JUIL. 6 MA	JUIL. 7 ME	JUIL. 8 JE	JUIL. 9 VE	JUIL. 10 SA	JUIL. 12 LU	JUIL. 13 MA	JUIL. 14 ME	JUIL. 15 JE	JUIL. 16 VE
------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

S'il passe une commande maintenant, elle lui sera livrée le jeudi 8 juillet.

S'il décide de ne rien commander cette semaine, il aura de nouveau l'occasion de le faire le mardi suivant. Dans ce cas, il recevra la margarine le jeudi 15 juillet.

Donc, si Thomas ne passe pas de commande aujourd'hui, le stock existant de margarine devra durer jusqu'au 15 juillet. C'est-à-dire une semaine et demie.

Pour prendre la décision qui convient, Thomas doit savoir deux choses. La première est facile: combien y a-t-il de boîtes en stock aujourd'hui? Thomas fait le compte. Il y a 30 boîtes.

La deuxième est plus difficile: combien vendra-t-on de boîtes pendant la prochaine semaine et demie? La margarine est un article assez courant, que plusieurs clients demandent chaque jour. Thomas essaie d'évaluer - en une semaine on peut vendre 30, parfois même 40 boîtes.

Cela veut dire que, en une semaine et demie - jusqu'à la prochaine livraison - il sera possible de vendre au plus 60 boîtes.

Soixante est le plus petit nombre de boîtes que Thomas doit avoir en stock aujourd'hui, s'il veut remettre la commande à plus tard et pourtant être sûr que son stock ne sera pas épuisé. Soixante est le "seuil minimum de sécurité du stock" pour une semaine et demie.

Cela veut dire que 60 est le seuil de réapprovisionnement pour la margarine. Si le stock est en-dessous de ce niveau on doit passer la

commande. Si le stock est au-dessus de ce niveau, on n'a pas besoin de faire de commande cette fois et on peut attendre jusqu'au prochain jour de commandes.

Thomas a seulement 30 boîtes de margarine en stock et le seuil de réapprovisionnement est 60. Il doit en commander aujourd'hui.

Le seuil de réapprovisionnement est un chiffre très utile. Il nous aide à voir rapidement si nous devons commander d'autres marchandises ou si nous pouvons remettre la commande à plus tard, jusqu'au prochain jour de commandes.

Thomas doit déterminer les seuils de réapprovisionnement pour toutes les marchandises qu'il garde en stock. Suzanne, son employée, l'aide.

"On peut vendre au moins 30 boîtes de café en une semaine et demie. Et 100 petits paquets de thé."

C'est ainsi qu'ils procèdent pour chaque article de l'inventaire et qu'ils déterminent les seuils de réapprovisionnement pour tous les divers produits en vente dans le magasin.



Ils essaient de ne pas surestimer leur capacité de vente. Mais quand ils ne sont pas sûrs de savoir, ils ajoutent un petit peu, pour être certains que rien ne manquera.

Thomas note les seuils de réapprovisionnement pour tous les produits dans un livre spécial. Nous en parlerons un peu plus tard.



Indiquez quelques désavantages de fixer les seuils de réapprovisionnement ...

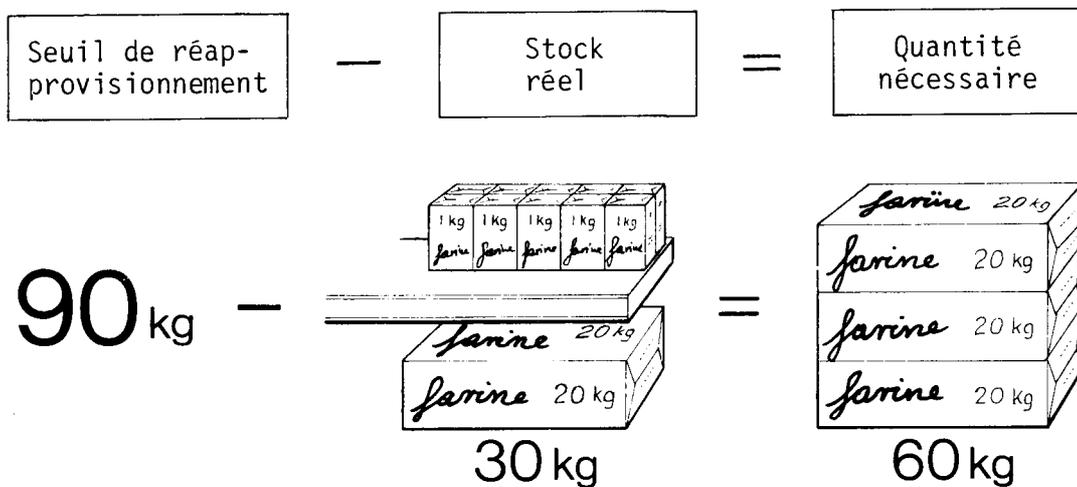
- a) trop bas
- b) trop haut

# QUELLE QUANTITE FAUT-IL COMMANDER?

On était de nouveau mardi matin. Dans le magasin d'Ilangou, Thomas préparait la commande d'épicerie hebdomadaire. Le stock de farine de froment était d'une trentaine de kilos. C'était juste suffisant pour quelques jours et il lui fallait en commander. Combien devait-il en commander?

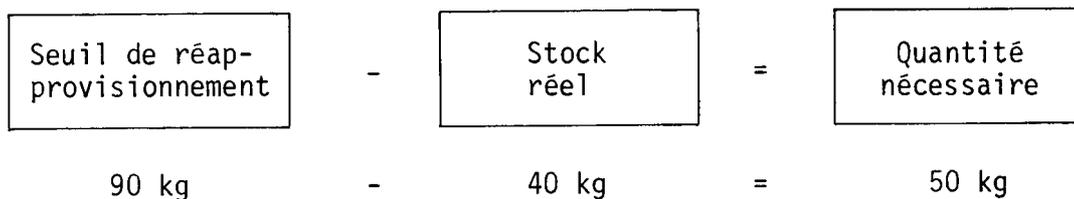
Le seuil de réapprovisionnement pour la farine de froment est 90 kg. S'il y avait eu au moins 90 kg en stock, il n'aurait pas été nécessaire de commander quoi que ce soit à ce moment-là. Thomas aurait pu remettre la commande à la semaine suivante sans courir le risque de manquer de farine.

Mais il n'avait qu'un stock de 30 kg seulement. Soit 60 kg de moins que le seuil de réapprovisionnement de 90 kg. Thomas devait donc commander au moins 60 kg de farine.



Thomas était obligé de commander 60 kg de farine de froment. La Maison Potier vendait la farine de froment en sacs de 20 kg. Thomas commanda donc 3.

Supposons qu'il y ait encore eu 40 kg de farine en stock. Dans ce cas, Thomas aurait dû n'en commander que 50 kg.



Cinquante kilos de farine de froment représentent 2 sacs et demi. Mais la Maison Potier ne vend que des sacs entiers. Thomas doit faire le choix entre l'achat de deux ou de trois sacs, c'est-à-dire entre 40 et 60 kg de farine.

Si Thomas n'avait eu besoin que de 41 ou 42 kg, il aurait pu se risquer à n'acheter que 2 sacs, soit 40 kg. Mais comme il lui en faut 50 kg, il est probable qu'il manquera de marchandise s'il n'en achète pas 3 sacs, soit 60 kg. Il vaut mieux ne pas courir de risques, surtout en commandant un article que les clients ne veulent pas attendre.

Pour commander la quantité juste d'un produit, il est nécessaire de savoir deux choses :

- Quelle est la plus petite quantité qu'il faut commander?
- Combien contient un carton ou un sac?

Article	Quelle quantité Thomas doit-il commander? Remplissez la colonne "Nombre de cartons ou de sacs à commander".			
	Seuil de réapprovisionnement	Stock	Contenu d'un carton ou d'un sac	Nombre de cartons ou de sacs à commander
Thon	28 boîtes	5 boîtes	24 boîtes	_____
Riz	120 kg	40 kg	50 kg	_____
Détergent	32 paquets	25 paquets	20 paquets	_____
Savon	30 barres	9 barres	10 barres	_____

#### Approvisionnement irrégulier

Thomas préparait avec soin sa commande tous les mardis matin. Il vérifiait tout le stock et comparait les chiffres avec les seuils de réapprovisionnement. Pourtant, un jour, la Coopérative d'Ilangou manqua de sucre.

Cela était dû à une pénurie générale dans la région; il n'était tout simplement pas possible de se procurer du sucre chez les grossistes. Un mois passa avant qu'il n'y ait à nouveau du sucre.

Thomas aurait pu éviter de manquer de sucre s'il avait commandé du sucre plus tôt et s'il en avait commandé une quantité assez grande pour durer tout le mois.

Le mois dernier, on a manqué d'huile de cuisine ainsi que de détergent. Qui sait quelles marchandises seront épuisées, le mois prochain, chez le grossiste, se demandait Thomas. Pour éviter toutes les pénuries de ce genre, il lui faudrait augmenter énormément son stock. La coopérative ne serait plus un magasin. Ce serait un entrepôt! Et la Coopérative d'Ilangou n'avait ni l'espace ni l'argent nécessaire.

Mais Thomas se rendait compte que certaines marchandises étaient plus importantes que d'autres: le sel, les allumettes, le sucre, le kérosène. La plupart des membres les utilisaient tous les jours et rien ne pouvait les remplacer si elles venaient à manquer. C'est pourquoi Thomas décida de constituer un petit stock (un "stock de régularisation") de ces produits de première nécessité. De cette façon, il pourrait éviter de manquer de marchandises - c'était là ce qui irritait le plus les membres.

Page 10 et page 11, on a appris comment Thomas calculait les seuils de réapprovisionnement de tous les produits dans son magasin. Pour constituer des stock de régularisation, Thomas n'aura donc qu'à augmenter les seuils de réapprovisionnement pour ces produits de première nécessité. Par exemple, s'il double le seuil de réapprovisionnement du sel, il aura toujours un stock régulateur de sel qui durera pendant quelques temps si le fournisseur vient à en manquer.

# TECHNIQUES A UTILISER POUR FAIRE LES COMMANDES

Thomas a maintenant élaboré un système de commandes. Il procède de la façon suivante:

- Il commande les marchandises à des intervalles réguliers (par exemple, une fois par semaine pour l'épicerie).
- Il a un jour fixe pour les commandes (le mardi pour l'épicerie).
- Il a des seuils fixes de réapprovisionnement pour toutes les marchandises.

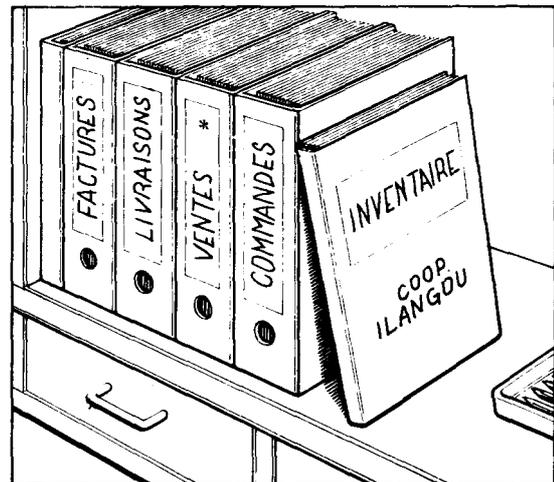
La préparation de la commande tous les mardis matin demandait apparemment beaucoup de travail. Pour chaque produit, Thomas devait:

- vérifier le stock;
- calculer ce qu'il fallait commander en plus, en cas de nécessité;
- déterminer à l'aide de cette quantité le nombre de cartons ou de sacs.

Comme Thomas craignait que tout ce travail ne lui prenne trop de temps, il trouva vite une technique qui lui facilita sa commande hebdomadaire.

## Un inventaire

D'abord, Thomas décida qu'il avait besoin d'une liste de tous les produits vendus dans son magasin. Cela l'aiderait à ne rien oublier en préparant sa commande.



Certains grossistes font imprimer des catalogues spéciaux de tous les produits qu'ils vendent, ou même des formulaires spéciaux pour les commandes, que peuvent utiliser les commerçants. Malheureusement, Potier n'avait rien de tel. Thomas dut donc établir sa propre liste.

Thomas avait déjà une liste des prix de tout son assortiment. Pour des raisons pratiques, il décida d'utiliser la même liste pour faire sa commande, en la complétant un peu.

Dans cette liste les divers produits étaient groupés d'une manière logique. Tous les aliments en conserve étaient inscrits sur une page, le pain et les biscuits sur une autre, les épices sur une troisième, les céréales sur une quatrième, les produits d'entretien sur une cinquième, etc. C'était très facile pour Thomas et son employée de trouver rapidement n'importe quel article dans la liste.

Toutes les pages se trouvaient dans un gros cahier à feuilles mobiles et les listes étaient faites au crayon. Il était ainsi possible de changer les prix ou certaines informations, si cela était nécessaire, et les pages pouvaient être complètement réécrites ou échangées s'il y avait trop de changements.

Voilà une page type de l'inventaire:

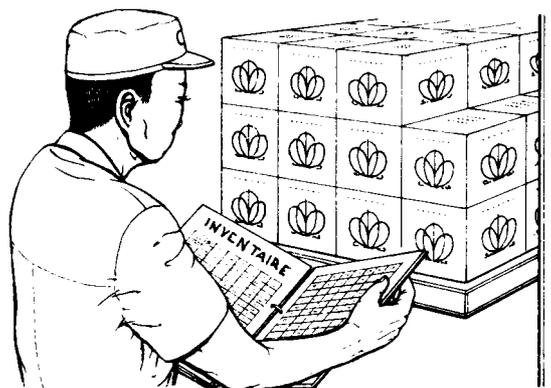
M A T I E R E S   G R A S S E S						
Article	Contenu du sac ou carton	Seuil de réapprovisionnement	Marge commerciale en %	Coût d'un sac ou carton	Prix de vente total	Prix de vente unitaire
Margarine Bongou Boîtes de 250g	36	20	12	46,80	53,18	1,48
Margarine Bongou Boîtes de 500g	18	15	12	45,90	52,16	2,90
Huile de maïs Grand Soleil Boîtes d'1/2 l	24	25	10	67,20	74,67	3,11
Huile de maïs Grand Soleil Bidons de 5 l	(4)	5	10	96,00	106,67	26,67
Huile d'olive Tintin Bout. de 300g	20	10	15	52,00	61,18	3,06

Thomas peut trouver toutes les informations dont il a besoin pour faire ses commandes dans les colonnes "Article", "Contenu du sac ou carton", "Seuil de réapprovisionnement". Les autres colonnes contiennent des informations dont Thomas aura besoin plus tard, lorsqu'il recevra les marchandises.

Thomas devait généralement commander des cartons ou des sacs entiers de marchandises, car le grossiste ne voulait pas fractionner le contenu des cartons ni des sacs, etc. - ce qui rendait aussi la manutention des marchandises plus aisée pour Thomas. Mais pour faire ses commandes il devait connaître le contenu de chaque carton ou sac, ce qui explique la colonne "Contenu du sac ou carton". Dans certains cas il lui était possible d'acheter moins d'un carton ou d'un sac entier de marchandises. Il l'indiquait entre parenthèses.

Dans la colonne suivante Thomas indiquait les seuils de réapprovisionnement pour tous les articles. Il les fixait en se basant sur les ventes et aussi en consultant de vieilles commandes et des factures. Il n'oubliait pas de doubler le nombre de certains articles essentiels dont il voulait constituer un stock de régularisation. Naturellement, au début, tous les chiffres n'étaient pas justes, mais il fut bientôt capable de corriger ses erreurs.

Si le stock d'un certain produit était encore au-dessus du seuil de réapprovisionnement après des semaines, le chiffre était probablement trop élevé ....



.... d'autre part, si un article était épuisé avant la prochaine livraison, le seuil de réapprovisionnement était probablement trop bas.

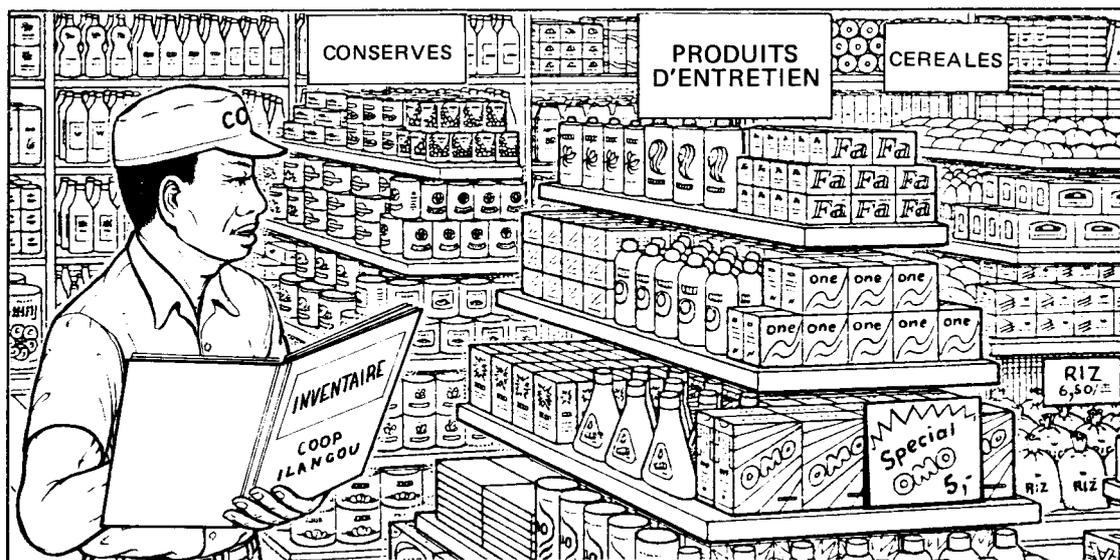


### Le contrôle du stock

L'inventaire s'avéra un instrument très utile à Thomas pour faire ses commandes. Liste en main, il parcourait le magasin tous les mardis matin et contrôlait le stock réel de chaque produit. Le stock réel était-il suffisant pour les prochains temps ou fallait-il commander des marchandises?

"Le seuil de réapprovisionnement pour les petites boîtes de margarine Bongou est 20," lut Thomas dans la liste. Un regard sur l'étagère lui apprit qu'il y en avait encore 20 boîtes: pas besoin d'en commander d'autres.

Mais il ne restait que huit boîtes de 500 g. Le seuil de réapprovisionnement était de 15 boîtes; il faudrait donc en commander 7 ( $15-8=7$ ). Dans la liste, pourtant, figurait que la plus petite quantité qu'il pouvait commander était 18 boîtes, le contenu d'un carton. Thomas nota donc qu'il fallait commander un carton de margarine Bongou en boîtes de 500 g.



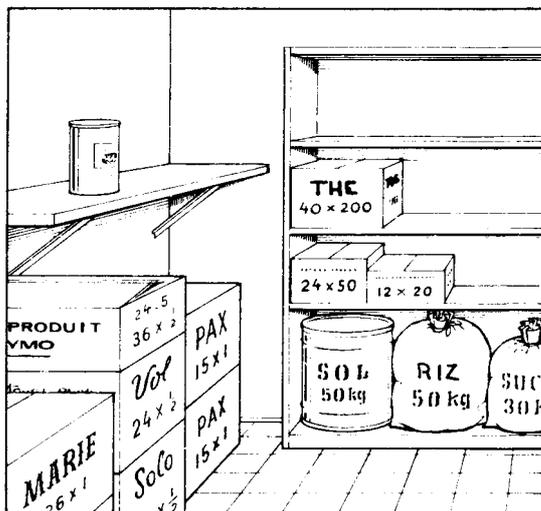
Pour que le contrôle du stock soit commode, il faut que les produits soient bien disposés. Tous doivent être faciles à trouver et à compter. C'est pourquoi, à la Coopérative d'Ilangou:

- les produits étaient disposés par groupes - les mêmes groupes que ceux qui figuraient dans la liste;

- chaque produit avait une place fixe et, si possible, en un seul endroit;
- les paquets et les boîtes de conserve étaient disposés en rangées régulières sur les rayons.

Une fois terminé le contrôle du stock dans la surface de vente, Thomas allait dans la réserve. Il lui fallait s'assurer qu'aucun des produits qu'il voulait commander ne se trouvait là.

Il était aussi facile de contrôler les marchandises dans la réserve car Thomas la tenait en ordre. De toute façon, la plupart des produits se trouvaient dans la surface de vente, sur les rayons. Il n'y avait dans la réserve que quelques cartons et quelques sacs bien fermés dont le contenu était clairement indiqué.



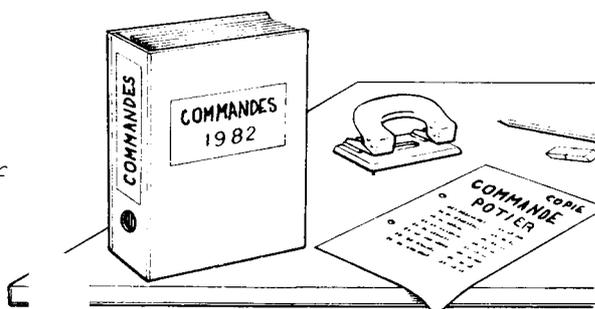
#### La commande

Il n'y avait qu'une chose à faire: envoyer la commande à la Maison Potier le jour même, pour qu'ils puissent préparer la marchandise à livrer le jeudi, comme convenu.

Dans certains endroits, les commandes se font par téléphone ou par lettre. Thomas avait un arrangement très pratique: il envoyait la commande avec l'un des chauffeurs de Potier qui passait devant le magasin tous les mardis en retournant au dépôt.

Naturellement, Thomas gardait une copie du bulletin de commandes.

Il en aurait besoin le jeudi, pour vérifier s'il avait bien reçu ce qu'il avait commandé.



Au bout de quelques semaines Thomas s'habitua à son nouveau système de commandes. Ni la vérification du stock ni le calcul des quantités qu'il devait commander ne lui prenaient beaucoup de temps.

Thomas utilisait ce système pour commander les produits d'épicerie et la plupart des articles courants non alimentaires à son fournisseur principal Potier. Mais il se rendait compte qu'il pourrait employer le même procédé pour passer des commandes à d'autres fournisseurs. Il n'avait qu'à calculer les seuils de réapprovisionnement en fonction des intervalles entre les commandes et des livraisons.

Thomas trouvait qu'il était bien plus facile de gérer le magasin avec le nouveau système de commandes. On ne se trouvait que très rarement en "rupture de stock". Il n'avait plus besoin de courir à chaque instant chez Potier pour aller chercher des marchandises qui manquaient. Il pouvait rester dans le magasin où l'on avait besoin de lui.

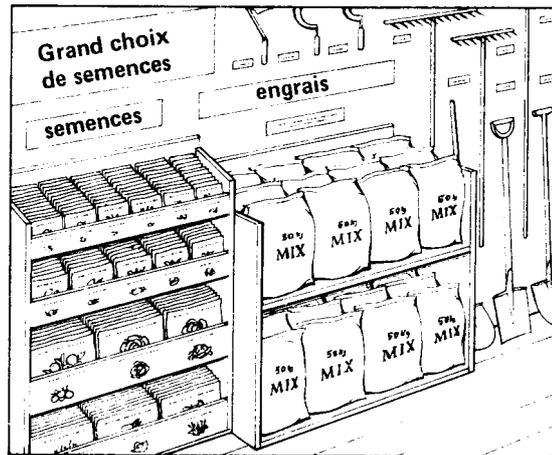


Les membres s'en rendaient compte et ils étaient heureux de voir que le magasin avait plus de choix qu'auparavant. C'était le résultat du nouveau système de commandes. Thomas pouvait utiliser son fonds de roulement avec plus d'efficacité et garder son stock "sous contrôle".

# IRREGULARITE DE LA DEMANDE

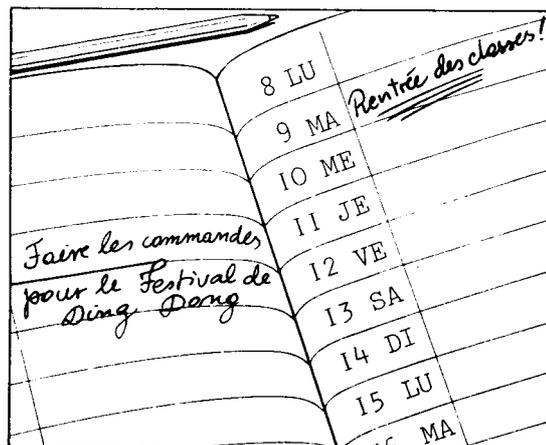
Le nouveau système de commandes de Thomas était très pratique pour tous les produits qui se vendaient toute l'année. Mais il ne fonctionnait pas dans des situations comme la suivante :

Chaque année au moment de la mise en culture, des gens viennent à la Coopérative d'Ilangou pour acheter des semences et des engrais pour leurs potagers. Pendant quelques semaines ils achètent aussi toutes sortes d'ustensiles de jardinage. Cette période passée, personne ne veut plus de ces produits jusqu'à l'année suivante.



On ne doit pas garder en stock toute l'année des produits que l'on n'achète que dans certaines occasions. On doit pouvoir se les procurer au début de la saison et, après, il doit en rester aussi peu que possible en stock.

Thomas inscrivait sur un calendrier toutes les occasions de vendre des produits saisonniers. Il notait aussi les dates auxquelles il devait les commander, pour ne pas l'oublier.



Quand venait le moment de faire les commandes, Thomas consultait son calendrier de l'année précédente. Il y avait fait quelques annotations au sujet des ventes. Il pouvait voir, par exemple, qu'il avait vendu 48 sachets de semences de légumes et 98 sacs d'engrais l'an dernier. Cette information lui était utile au moment de commander à nouveau les mêmes produits.

Une autre méthode que l'on peut utiliser dans des situations de ce genre consiste à demander aux clients de faire leurs commandes à l'avance. Cette méthode est spécialement indiquée quand il s'agit de marchandises chères. Il est également recommandable, pour garantir le sérieux des commandes, de demander aux clients de payer un acompte.



Quels "produits saisonniers" vendez-vous en ce moment dans votre magasin?

Quels autres "produits saisonniers" pourriez-vous mettre en vente?

Les gens d'Ilangou observaient certaines traditions au moment des récoltes, célébraient certaines fêtes, etc. C'était pour eux l'occasion d'acheter certains produits en plus grande quantité que d'habitude. Bien que pour les seuils de réapprovisionnement de l'inventaire Thomas eût tenu compte des chiffres de vente les plus élevés que l'on pouvait espérer, de tels accroissements occasionnels de la demande n'y figurait pas. Au lieu de cela, Thomas avait noté dans son calendrier les demandes que l'on pouvait prévoir pour certaines occasions, de façon à se souvenir à temps de commander des marchandises en supplément.



Faites la liste de quelques articles dont la demande augmente à certains moments de l'année dans votre région.

Article

Date/Raison de l'accroissement de la demande

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

## REAPPROVISIONNEMENT

Pour plus de sécurité, la Coopérative d'Ilangou gardait un stock régulateur des produits les plus importants, comme nous l'avons mentionné page 14. Mais, que devaient-ils faire quand, parfois, il était impossible de se procurer certains produits chez le grossiste?

"Je voudrais une petite boîte de margarine Bongou, s'il vous plaît."

"Je regrette, Madame Saluli! Nous n'avons pas reçu de petites boîtes cette semaine. Mais nous avons des petites boîtes de margarine Solo et de la margarine Bongou en grandes boîtes."

"Alors, je prendrai une petite boîte de Solo."



Dès que Thomas savait qu'un produit était épuisé chez le grossiste, il essayait de trouver dans son stock quelque chose à offrir à la place à ses clients. S'il y avait dans son magasin des produits du même genre, il pouvait espérer en vendre un peu plus que d'habitude. Il n'oubliait donc pas d'en commander un peu plus.

Pourtant, il serait risqué de remplacer les produits manquants par quelque chose qu'on ne vend pas d'habitude dans le magasin d'Ilangou.

Par exemple, le magasin d'Ilangou n'avait jamais vendu d'autre marque de thé que "l'Etoile Blanche" qui était très demandée. Une fois, parce qu'on ne pouvait pas s'en procurer, Thomas décida de la remplacer par du "Thé vert spécial".



Mais les clients n'aimaient pas autant ce thé que leur marque habituelle et ils en achetaient moins. Et quand ils purent de nouveau avoir de "l'Etoile Blanche", personne ne voulut plus acheter le "Thé vert spécial". Et le magasin d'Ilangou avait un stock de thé dont il lui était difficile de se débarrasser.

Quand il y a une pénurie générale de produits, on peut parfois être tenté de commander n'importe quels produits disponibles - juste pour avoir quelque chose à mettre sur les rayons.

Cela pourrait être une grande erreur. Le magasin pourrait se remplir de marchandises que peu de clients désirent acheter. Et quand les marchandises dont on a besoin sont de nouveau disponibles chez le grossiste, il ne resterait peut-être pas d'argent pour les acheter, car cet argent aurait été investi dans les marchandises difficiles à vendre qui sont encore sur les rayons.

Il vaut mieux attendre que les produits temporairement épuisés soient de nouveau disponibles plutôt que de les remplacer par des choses qui ne font pas partie de la gamme habituelle du stock.

# RESUME

Voici un résumé de ce fascicule, qui vous aidera à en revoir le contenu. Lisez-le lentement, essayez de vous souvenir du raisonnement et des points essentiels de chaque rubrique.

## Choisissez vos fournisseurs

- Quels sont les fournisseurs éventuels?
- Quels sont les meilleurs fournisseurs?
  - assortiment
  - approvisionnement régulier
  - services
  - prix

## Décidez des intervalles de commandes

- Des périodes courtes permettent une meilleure économie, mais il faut tenir compte des frais de commande.
- Commandes à jours fixes.

## Fixez des seuils de réapprovisionnement

- Décidez quels doivent être les seuils minimum de sécurité du stock.

## Méthodes à employer pour faire les commandes

- Etablissez le stock existant de chaque article.
- Calculez, s'il y a lieu, la quantité nécessaire.
- Traduisez cette quantité en nombre de cartons ou de sacs.
- Augmentez les commandes pour faire face à des augmentations occasionnelles de la demande.
- Faites attention de ne pas remplacer des marchandises épuisées par des articles qui ne font pas partie de la gamme habituelle de votre stock.

# TEST DE CONTROLE

Afin de vous assurer que vous avez bien compris ce fascicule, vous devriez maintenant répondre aux questions suivantes. Cochez celle que vous croyez être la bonne réponse à chacune des questions. Si vous hésitez au sujet d'une question en particulier, relisez le chapitre correspondant. Votre formateur vérifiera vos réponses ultérieurement.



- 1 Quelle est la raison de faire des commandes à des intervalles plus courts?
  - a La remise obtenue quand on commande de grandes quantités de marchandises réduit les coûts.
  - b Cela permet d'éviter les problèmes de transport.
  - c Il faut investir moins d'argent dans les stocks.
  
- 2 Commander de plus petites quantités à la fois de chaque produit pourrait faire augmenter les ventes. Pourquoi?
  - a On pourrait maintenir les prix à un niveau plus élevé.
  - b On pourrait utiliser le capital disponible pour avoir un plus grand choix de marchandises.
  - c On pourrait placer une partie du capital disponible dans une caisse d'épargne.
  
- 3 Comment des frais de transport élevés pourraient-ils affecter les intervalles entre les commandes?
  - a En les réduisant.
  - b En les augmentant.
  - c Les frais de transport ne devraient jamais affecter les intervalles entre les commandes.
  
- 4 Comment calculez-vous la quantité que vous devez commander?
  - a La quantité est égale au seuil de réapprovisionnement.
  - b La quantité est égale au seuil de réapprovisionnement plus le stock réel.
  - c La quantité est égale au seuil de réapprovisionnement moins le stock réel.
  
- 5 Votre seuil de réapprovisionnement pour le thé est de 80 paquets. Vous avez 36 paquets en stock. Il y a 30 paquets dans un carton. Combien de cartons devez-vous commander?
  - a Un carton
  - b Deux cartons
  - c Trois cartons

- 6 Quelles sont les marchandises dont vous devriez garder un stock régulateur en cas de pénurie?
- a Tous les produits alimentaires.
  - b Les produits de première nécessité pour lesquels il n'existe pas de produits de remplacement.
  - c Les marchandises que vos concurrents ne vendent pas.
- 7 Quel document devez-vous utiliser lorsque vous préparez une commande, afin de ne rien oublier?
- a Une liste de tout l'assortiment.
  - b Une copie de la commande précédente.
  - c Le registre de contrôle du stock.
- 8 Quelle information doit figurer dans l'inventaire pour faciliter la commande?
- a La moyenne des ventes de l'année précédente.
  - b Les marges commerciales et les majorations.
  - c Les seuils de réapprovisionnement et les contenus des sacs et cartons.
- 9 Comment ajuster le seuil de réapprovisionnement si un produit est épuisé?
- a Le seuil de réapprovisionnement doit être augmenté.
  - b Le seuil de réapprovisionnement doit être diminué.
  - c Il ne faut jamais changer le seuil de réapprovisionnement.
- 10 Que devez-vous faire pour faciliter le contrôle du stock?
- a Garder la plupart des marchandises dans des cartons ouverts.
  - b Tenir un registre spécial.
  - c Bien ranger les produits et les maintenir en ordre.
- 11 Qu'est-ce qui vous aide le mieux à décider des quantités de produits saisonniers à commander?
- a Le registre de contrôle du stock.
  - b Les conseils du grossiste.
  - c Vos annotations sur les ventes de l'année précédente.
- 12 Quelle est la meilleure solution, dans la plupart des cas, lorsqu'une marchandise est épuisée chez le grossiste?
- a Vous assurer que vous avez un stock suffisant de produits du même genre généralement vendus dans le magasin.
  - b Commander un nouveau produit susceptible de remplacer celui qui manque.
  - c Commander quelque chose d'autre afin que le magasin soit toujours plein de marchandises.

# EXERCICES COMPLEMENTAIRES

## Groupes de travaux pratiques dans un magasin

### 1 Fixation des seuils de réapprovisionnement

- a Interviewez le gérant et le personnel de vente d'un magasin pour savoir le volume moyen hebdomadaire des ventes pour 10 articles courants. (Comparez, s'il y a lieu, avec les factures, les commandes, etc.)
- b En vous basant sur les interviews, les intervalles entre les commandes, les délais de livraison, calculez les seuils de réapprovisionnement pour les 10 articles.
- c Comparez les chiffres obtenus avec ceux que le gérant utilise pour faire ses commandes. Si la différence est grande, discutez des raisons possibles avec le gérant.

### 2 Amélioration du système de commandes

Etudiez le système de commandes d'un certain magasin de la manière suivante:

- a Interviewez le gérant. Notez les intervalles entre les commandes, les méthodes employées, les dates de livraison, etc. pour tous les fournisseurs utilisés.
- b Cherchez quelle méthode est utilisée pour décider des seuils de réapprovisionnement et des quantités à commander. Cherchez quelles marchandises ont manqué et avec quelle fréquence.
- c Etudiez le stock réel de marchandises dans le magasin. Comparez avec vos notes et trouvez les articles qui paraissent avoir été commandés en trop grandes ou trop petites quantités.
- d Cherchez dans le stock des articles qui se vendent mal ou lentement et interrogez le personnel sur les ventes de ces articles.
- e Etablissez ensemble un rapport sur vos résultats et recommandez les mesures à prendre pour améliorer le système de commandes du magasin.